

GESTIÓN DEPORTIVA DE EXCELENCIA

Leonor Gallardo Guerrero

Investigadora Principal del Grupo de Investigación "IGOID"

Profesora Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha

leonor.gallardo@uclm.es

RESUMEN

En momentos de crisis, también existen oportunidades. Posiblemente la oportunidad de la gestión deportiva española, pase por el cambio del modelo caduco y obsoleto, actual.

Este artículo pone de manifiesto las 4 pilares de la gestión deportiva de excelencia: Los productos e instalaciones de calidad, el diseño de programas deportivos que inviten a la práctica deportiva, el conocimiento de la "factura deportiva" y personas que realmente estén preparadas para "ser un equipo".

PALABRAS CLAVE

Gestión, Deporte, Excelencia, Calidad, Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

La crisis ha llegado al deporte. Estas últimas semanas conocemos casos del deporte de competición.

Los clubes de fútbol en este país tienen una deuda estimada que se acerca a los 4.000 millones de euros y más de 300 jugadores han denunciado impagos en primera y segunda división.

Pero la crisis no solo está en el fútbol, un ejemplo de esta crisis es que el Barcelona, actual campeón de liga y de Europa en fútbol, cerró varias disciplinas, entre ellas el béisbol y ciclismo. También, al baloncesto, voleibol, balonmano, etc.

Pero, no podemos obviar, que realmente quien ha llevado la dirección deportiva en este país, han sido los municipios españoles. ¡SI!

La gestión deportiva en quiebra. Por ello, tenemos que caminar hacia otro modelo. ¿Pero cuál es este modelo?. ¡El que teníamos que haber realizado hace muchos años!
!Hacer las cosas bien con ajuste económico!

En estos momentos la crisis económica que nos invade a una gran parte de Europa, hace que el modelo se tambalee y no tengamos claro, la dirección a seguir. Serán unos años duros, pero donde realmente podremos conocer quien tiene unos fuertes pilares, en su construcción. Para ello, se propone una fórmula para la gestión deportiva de excelencia:



1. PRODUCTOS E INSTALACIONES DE CALIDAD

Hay una frase "*Construir caro para gestionar barato*", que desde luego define este apartado. En España existen más de 100.000 instalaciones deportivas, pero con diferentes problemas; desde las que no se adaptan a la realidad del entorno, las que se construyen sin conocer la "factura deportiva" (los gastos que generaran) y a veces unido a los pocos ingresos y las que no se mantienen en condiciones óptimas de calidad.

Como se ha comentado en la introducción, esto también ha cambiado. Tendremos las mismas instalaciones deportivas para muchos años. No se podrán construir nuevas instalaciones deportivas, durante los próximos años. Esto cambiará la visión del gestor, que hasta este momento, no le era muy difícil, pedir una instalación, con presupuesto de Fondos FEDER, Planes Cuatrienales en las Comunidades Autónomas, Plan Zapatero, etc.

¿Pero a quien pedimos las nuevas instalaciones deportivas?. Difícil lo tenemos por lo que todo pasa por mantener al máximo la calidad de las instalaciones y productos, con auditorias cada x meses y lo nuevo que se construya y se compre, cumpliendo al máximo los niveles de calidad.

Desde mi punto de vista, son 2 las instalaciones que deberán resistir a esta quiebra: Los campos de fútbol, ya que en España, existen más de 14.000 campos y las piscinas cubiertas, con un número aproximado de 3.500 piscinas. Estas 2 instalaciones, son realmente a nivel municipal las que reinan por los gastos fijos y el uso colectivo. ¿Pero

qué podemos hacer para que estas instalaciones cumplan los requisitos de calidad y duraderas?

Campos de césped artificial

El césped artificial trata de imitar las propiedades mecánicas y estéticas de su homóloga natural. Esta superficie deportiva pretende resolver muchos de los problemas de mantenimiento y cuidados que tiene la hierba natural, como ser vivo.

En la actual gestión de instalaciones deportivas, la certificación de productos y equipamientos es un requisito fundamental. El comportamiento mecánico del césped artificial depende de los componentes utilizados para su fabricación, de la forma en que se instala en su lugar, de la intensidad de utilización a la que una superficie se somete y del nivel de mantenimiento realizado. La homologación tiene por objeto cumplir una serie de requisitos que precisen que el terreno de juego es apto para el juego, seguro para los deportistas y que posea una mínima calidad con los estándares establecidos.

Los campos de fútbol de césped artificial pueden homologarse según distintas certificaciones. La norma europea redactada por el Comité Europeo de Normalización (CEN) es la EN 15330-1:2007. Esta norma especifica las características de comportamiento y durabilidad del césped artificial utilizado en exteriores en distintos deportes, entre ellos el fútbol. La norma está recomendada para un uso del campo de juego amateur, educativo y de ocio. Por otra parte FIFA, como organismo de gestor del fútbol internacional, ha publicado otra norma de calidad denominada “FIFA Quality Concept for Football Turf” (FIFA QCFT), siendo su última edición en 2009. FIFA propone dos certificaciones: FIFA 1 estrella y FIFA 2 estrellas. La primera está más

ligada al fútbol comunitario y amateur, y la segunda al fútbol profesional y de élite. Mediante la aplicación de estos protocolos normativos, los fabricantes y constructores desarrollan superficies deportivas de contrastada calidad y seguridad.

No obstante, la normalización no es un protocolo muy utilizado en los campos de fútbol. Ni la norma EN 15330-1:2007 ni la norma FIFA QCFT son obligatorias, salvo en competiciones internacionales, donde principalmente se exige que el campo cumpla con los requerimientos de FIFA 2 estrellas.

Por ello, el gestor de estos campos de fútbol, tendrá que ponerse en contacto con alguno de los laboratorios existentes en el país, para conocer de primera mano, ¿cuál es el estado de los campos? homologarse bajo la norma EN 15330-1:2007, y ello le ayudará a que estos campos tengan una mayor vida y a la vez, se ahorrarán costes, ya que esta auditoría le indicará las tareas de mantenimiento que se están realizando no adecuadamente (a veces se compran productos que no hacen falta).

Piscinas cubiertas

Las instalaciones acuáticas cubiertas se han convertido en uno de los espacios con mayor intensidad de uso, ya que engloban numerosos enfoques de actividad física.

Una instalación en correctas condiciones de mantenimiento repercutirá directamente en el bienestar y confort de usuarios. Para que las instalaciones acuáticas cubiertas tengan unas condiciones óptimas, además de una correcta climatización y ventilación, debemos destacar el tratamiento químico como aspecto fundamental en la higiene y desinfección del agua. Los tratamientos químicos del agua como el cloro, bromo, ozono etc. han sido

fuente de diversas controversias durante los últimos años debido a los problemas de salud que pueden generar, a pesar de que su objetivo sea evitar infecciones y enfermedades.

El tipo de tratamiento químico más utilizado en España es la cloración. Diversas investigaciones (Auléstia et al. 2006, Corominas, et al., 2009, Freixa, 2006; García Calzón, 2007; Gomá, 2010) explican los diferentes problemas que genera el cloro, tanto en estado gaseoso como disuelto en el agua, en la salud de clientes externos e internos. Generalmente, estos inconvenientes se deben a una mala ventilación, unos niveles inadecuados que no se ajustan a la normativa, o la presencia de cloraminas (sustancias obtenidas de la combinación de cloro con diversos compuestos orgánicos disueltos en el agua del vaso, como la orina).

Los principales problemas de salud generados por la cloración son la hiperreactividad bronquial, daño en mucosas e irritación en la piel.

Para ello, el gestor de la piscina, debería realizar diferentes controles en relación a la implantación de la calidad, entre las diferentes acciones:

- Conocer la salud de usuarios, técnicos y trabajadores (por medio de entrevistas y encuestas).
- Los Riesgos laborales, que se puede producir por un mal diseño de la piscina, para ello se debe estudiar las concentraciones en agua y atmósfera de la sustancia química.

- Estudio económico, producido por el cambio del sistema de depuración (ultravioleta y ozono), que diferentes estudios confirman que son los más adecuados para la salud del trabajador y del deportista.

Estas auditorías, son importantes, para tomar la decisión en el cambio de sistemas de depuración utilizados y en el diseño de la instalación deportiva.

2. BUENOS DISEÑOS DE PROGRAMAS

Uno de los problemas habituales, es que podemos tener buenas instalaciones deportivas, pero el programa deportivo no es el adecuado. Posiblemente es uno de los problemas que nos lleva a que en España, la práctica deportiva en general, esté por debajo de la mayoría de los países europeos, rondando esta el 43% de la población.

En este apartado, les recomendaremos una herramienta concreta y sencilla que evalúe las buenas prácticas deportivas saludables. Esta herramienta, es una parte del proyecto Euro Sport Health (proyecto cofinanciado por la Comisión Europea), obteniendo toda la información en la página Web: **www.eurosporthealth.eu**

Esta herramienta se basa en evaluar los programas deportivos saludables, para conocer sus puntos fuertes y débiles. Ello, nos lleva a definir "programas deportivos saludables de excelencia", por medio de una puntuación. Está claro, que ¡A mejor programa

deportivo, aumenta la práctica deportiva! y por lo tanto la "salud" y esto ayudará a estar en el camino de la buena gestión.

La herramienta se presenta en dos bloques; Bloque Común y Bloque Específico. Para que esta herramienta pueda ser eficaz, se exponen las bases explicativas de cada bloque y sus diferentes variables, para poder ser utilizadas como un modelo único. Para ello el sistema de evaluación se establece en base la escala de Likert de 0 a 4. También, se presenta la base de valoración, para definir si una buena práctica deportiva saludable, cumple o no con los mínimos establecidos en este documento.

En la siguiente figura se expone el diseño de la herramienta:

1. BLOQUE COMÚN		No	Poco	Moderado	Bueno	Excelente
1	Transversalidad	0	1	2	3	4
2	Innovación	0	1	2	3	4
3	Reconocimiento	0	1	2	3	4
4	Transferibilidad	0	1	2	3	4
2. BLOQUE ESPECÍFICO						
2.1. ORGANIZATIVO						
5	Planificación	0	1	2	3	4
6	Flexibilidad	0	1	2	3	4
7	Condiciones de seguridad	0	1	2	3	4
8	Responsabilidad	0	1	2	3	4
2.2. PROGRAMA						
9	Memoria del programa	0	1	2	3	4
10	Evaluación	0	1	2	3	4
11	Población diana	0	1	2	3	4
12	Cualificación del profesorado	0	1	2	3	4
2.3. DIMENSIÓN PERSONAL						
13	Calidad de vida y salud	0	1	2	3	4
14	Recomendaciones de actividad física	0	1	2	3	4

15	Intensidad	0	1	2	3	4
16	Tiempo de práctica	0	1	2	3	4
17	Revisión médica previa	0	1	2	3	4
18	Satisfacción del usuario/a	0	1	2	3	4
	2.4 REPERCUSIÓN DEL PROGRAMA					
19	Difusión	0	1	2	3	4
20	Medidas medioambientales	0	1	2	3	4
21	Participación	0	1	2	3	4

La herramienta EVESBEPRAH intenta recoger la información establecida en 21 indicadores agrupados en bloques, basándose en los diferentes indicadores. Cada indicador se valorará con una puntuación de 0 a 4, dónde el 0 sería la mínima puntuación obtenida por el indicador en cuestión y 4 la máxima posible. Cuanta mayor puntuación obtenga en la evaluación dicho programa, significará que el programa está basado en unas buenas prácticas deportivas saludables con la categoría de “excelentes”.

La aplicación de esta herramienta supone a cada organización deportiva un recurso con diferentes enfoques:

Por un lado, puede conocer si el programa deportivo que ha planteado trabaja bajo parámetros de buenas prácticas deportivas saludables. Además, esta herramienta puede servir de instrumento de autoevaluación para avanzar hacia la excelencia, y por último, utilizarlo como un sistema de evaluación final y obtener resultados reveladores a la hora de elaborar nuevos programas deportivos.

El objetivo de este instrumento es evaluar y posicionar a la organización respecto a las buenas prácticas que lleva a cabo la organización deportiva, en la elaboración de programas para la promoción de estilos de vida deportivos saludables. Por lo que le invitamos a teclear la página WEB y autoevaluarse.

3. FACTURA DEPORTIVA

Los servicios deportivos se enfrentan continuamente a cambios en el sector, debido a la constante evolución del deporte, además de encontrarse ante el resultado de un rápido crecimiento en las últimas décadas, con la urgente necesidad de gestionar los recursos en un amplio tejido de infraestructuras deportivas.

En estos momentos, la autofinanciación de un servicio deportivo municipal, es el objetivo en un espacio corto de tiempo. Lo que llamamos "Factura Deportiva". Una vez conocido esta, se tiene 2 opciones: Poner el precio público generado o dar a conocer a la sociedad deportiva el gasto que genera estas actividades.

Para esto, es necesaria la realización de un modelo de cálculo y análisis de costes que daría solución a esta problemática, mediante el cual se conseguiría información económico-financiera específica de cada instalación o actividad, otorgando un sustento informativo que diera pie a la toma de decisiones de forma razonada y en base a unos indicadores, en este caso, la factura que debería presentar el servicio deportivo para cubrir el coste de sus servicios.

Por ello los modelos de cálculo y análisis de costes se presentan como una herramienta fiable para dar solución a muchos de los problemas que se dan actualmente en la gestión económica de los servicios deportivos municipales, en todas sus excepciones.

Además para la correcta fijación de precios uno de los puntos más importantes es el coste de producción del servicio, por lo que para sistematizar el tratamiento de la información de costes, ingresos y resultados es conveniente elaborar un modelo de cálculo (Gallardo, 2005). También es una herramienta de utilidad para la realización de pliegos de prescripciones técnicas para contratos de gestión y construcción de instalaciones, por lo que se valora el uso de modelos de cálculo no solo como herramienta de análisis de la situación actual, sino como herramienta, que con el uso de los datos adecuados prevé los costes que generaran un servicio posterior, pudiendo tomar decisiones en torno a su organización, precios públicos, viabilidad...La aplicación de este tipo de modelos presenta una información verídica sobre el coste de un servicio, teniendo en cuenta no solo los costes directos que presenta su oferta, sino también costes indirectos que son indispensables para su producción, y que por ello deben ser imputados a las actividades, el producto final dando el coste real e incluyendo todos los gastos realizados, que de otra manera no se asignarían a ningún servicio u actividad y no podrían ser contabilizados en cuanto a su rendimiento.

Actividad Tipo (Escuela de Natación)

- Costes fijos: **21.003,36€**
- Costes variables: **48.357,00€**
- Coste total: **69.360,36€**
- Coste unitario: **28,90€**
- Tarifa impuesta: **9,94€**
- Porcentaje financiado con la tarifa: **34,39%**

4. LIDER DEPORTIVO

La dirección deportiva ha ido adquiriendo mayor protagonismo en el desarrollo y progreso de las organizaciones deportivas, sobre todo por mejorar la eficacia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo. Por lo tanto, el gestor deportivo es el líder del equipo en la dirección de una organización.

El gestor, con su rol directivo debe ser líder, enlace, comunicador y negociador en el crucial proceso de la dirección y gestión. Éste debe trabajar para crear un proyecto de gestión adecuado a la realidad de de cada organización.

Debe ejercer de guía para todo el grupo, por lo que ha de desplegar un liderazgo influyente. Según Cubeiro y Gallardo (2008), cuando un equipo se lidera eficazmente, el líder “in-fluye”, consigue que los miembros del equipo fluyan de manera natural. Y la organización “con-fluye” en torno a una estrategia, una cultura y unos valores.

Cubeiro y Gallardo (2010), analizan y repasan las diez cualidades del líder-coach que podemos aplicar al liderazgo en una organización deportiva:

1. Saber mandar y decidir
2. Autoridad moral y credibilidad
3. Escuchar con atención
4. Serenidad
5. Humanidad

6. Anticipar el éxito
7. Prescindir de los perjudiciales
8. Poner el foco en el “cliente”
9. Motivar
10. Ecuanimidad

Estos 4 pilares, ponen de manifiesto que nos lleva hacia el camino de la excelencia en las organizaciones deportivas. Para ello, hoy más que nunca, la gestión deportiva necesita un cambio y de parametros medibles como los que se han presentado anteriormente. Si seguimos por esta línea, la gestión de los próximos años será una gestión de excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

Burillo, P., Felipe, J. L., et al. (2010). *El césped artificial. La revolución del pavimento en el fútbol*. Valencia: Instituto de Biomecánica de Valencia.

Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: INDE.

Cubeiro, J.C., y Gallardo, L. (2008). *Liderazgo en el Deporte, Liderazgo en la Empresa*. Madrid: LID.

Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2010). *Liderazgo Guardiola*. Barcelona: Alienta.

Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2010). *Mourinho versus Guardiola*. Barcelona: Alienta.

Gallardo, L., y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona: INDE.

Gallardo, L. (2005). *Manual de gestión en instalaciones deportivas. Los nuevos retos para el futuro*. Madrid: Circulo de Gestores Deportivos de Madrid.